

**Procédure d'évaluation dans le domaine des HES**

**MAS en Management du Luxe (MML)**

Rapport OAQ

Mai 2012

## Table des matières

1	Introduction .....	3
2	Présentation du MAS HES-SO en Management du Luxe (MML) .....	3
3	Procédure d'évaluation .....	4
3.1	Rapport d'auto-évaluation .....	4
3.2	Visite sur place .....	4
3.3	Rapport des experts .....	4
4	Conformité aux standards .....	4
4.1	Evaluation globale .....	4
4.2	Forces et faiblesses de la filière .....	5
4.3	Résumé des recommandations .....	6
4.4	Prise de position de la filière .....	6
5	Evaluation finale de l'OAQ .....	6
6	Annexes .....	7

## 1 Introduction

Le présent rapport relate le contexte, le déroulement ainsi que les résultats de la procédure d'évaluation du Master of Advanced Studies (MAS) de la Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO) en Management du Luxe (MML). Il est basé sur le rapport d'auto-évaluation, le rapport des experts et sur la prise de position des responsables de la filière.<sup>1</sup>

La procédure d'évaluation de l'OAQ est conforme aux exigences de l'ENQA<sup>2</sup>. Elle est basée sur les standards de qualité du Département fédéral de l'économie (DFE) s'appliquant aux filières d'études des hautes écoles spécialisées (HES) suisses, assortis de points de référence<sup>3</sup> et se déroule en trois étapes: i. auto-évaluation, ii. évaluation externe par un groupe d'experts indépendants, iii. décision par le conseil scientifique de l'OAQ pour les HES.

La présente procédure d'évaluation du MML est volontaire et a été mandatée par la direction de la HES-SO.

## 2 Présentation du MAS HES-SO en Management du Luxe (MML)

Le MML est un programme de formation continue offert par la Haute Ecole de Gestion de Genève (HEG-GE), une école de la Haute Ecole Spécialisée de Genève (HES.SO-GE) appartenant au réseau de la Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO). La formation dépend du domaine Economie et Services de la HES-SO. Elle a été lancée en 2009 et compte pour le moment deux volées (22 inscrits dans la première volée de 2009/11 ; 14 dans la seconde volée de 2010/12).

Le MML est une formation continue compatible avec une activité professionnelle à plein temps. Il offre 67 ECTS et est composé de deux unités, le DAS 1 et le DAS 2 (Diplomas of Advanced Studies), et d'une thèse à rédiger après l'obtention du deuxième DAS. Le DAS 1 est composé de six modules qui visent une meilleure compréhension des spécificités du luxe, de ses marques et de la gestion de ses entreprises. Le DAS 2 approfondit les notions apprises au DAS 1 par six modules qui traitent de la compréhension et de la gestion des problématiques contemporaines du fonctionnement de la filière du luxe. La thèse du MAS est une étude terrain qui permet aux étudiants de faire la synthèse des connaissances et compétences acquises. La formation vise à former des managers pour l'industrie du luxe et ses besoins spécifiques.

---

<sup>1</sup> Dans ce rapport, la forme masculine s'adresse aux femmes et aux hommes.

<sup>2</sup> European Association for Quality Assurance in Higher Education

<sup>3</sup> Publiés sous: [http://www.oaq.ch/pub/fr/akkred\\_begleitinstrumente.php](http://www.oaq.ch/pub/fr/akkred_begleitinstrumente.php)

### **3 Procédure d'évaluation**

#### **3.1 Rapport d'auto-évaluation**

Les responsables du MML ont rédigé un rapport d'auto-évaluation qui fut envoyé au groupe d'experts un mois avant la visite. Le rapport a été préparé en conformité avec les usages de l'OAQ. Il a été perçu par les experts comme une véritable démarche réflexive sur la filière d'études.

#### **3.2 Visite sur place**

La visite des experts a eu lieu à Genève les 23 et 24 février 2012 (1,5 jour). Les experts ont pu rencontrer de nombreux acteurs de la formation (direction, responsables de la filière, étudiants et alumni, corps enseignant, corps intermédiaire et personnel administratif et technique, employeurs et partenaires). Ils ont souligné la transparence, l'enthousiasme et le degré de coopération exceptionnelle de chacun des groupes rencontré. Une visite des infrastructures a en outre été organisée et les experts ont eu l'occasion de consulter des travaux d'étudiants. La visite s'est terminée par un débriefing, au cours duquel le responsable du groupe d'experts a présenté aux responsables de la filière et membres de la direction les premières conclusions du groupe d'experts.

Le panel d'experts était constitué de :

**François Colbert** (responsable du groupe). Professeur de Marketing arts et culture et titulaire de la Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux de HEC Montréal, Canada.

**Mireille Troesh-Jacot**, Professeure de marketing et responsable de l'organisation des cours de formation continue à la Zhaw-School of Management and Law.

**Horst Edenhofer**, ex-directeur général marché suisse chez Cartier et président de l'Association des fournisseurs d'horlogerie indépendants.

#### **3.3 Rapport des experts**

Le rapport des experts a été remis à l'OAQ dans le délai imparti et remplit parfaitement les conditions pour préparer la décision d'évaluation. Il figure comme annexe 1 dans ce rapport.

### **4 Conformité aux standards**

Le rapport des experts conclut que le MML est globalement conforme aux standards du DFE. La conformité pour chaque standard ainsi que les appréciations des experts relatives à la plupart des standards de qualité sont reprises en détail dans l'annexe 2.

#### **4.1 Evaluation globale**

Les experts confirment que le MML atteint le niveau des standards de qualité du DFE s'appliquant aux filières d'études des hautes écoles spécialisées (HES) suisses et recommandent à l'OAQ de conclure à une évaluation positive.

Quatre standards sur les 21 sont partiellement atteints ; trois ne sont pas applicable au contexte de cette formation continue et les 14 autres sont atteints. Les experts ont pris très au sérieux l'aspect amélioration de la qualité de la procédure et ont formulé de nombreuses recommandations afin de faire encore progresser le niveau de la filière.

#### 4.2 Forces et faiblesses de la filière

Forces	Faiblesses
<p>La direction du MML est très engagée et montre une réelle préoccupation de la qualité du programme ainsi qu'une volonté forte à améliorer la formation des étudiants;</p> <p>Tous les intervenants sont enthousiastes et cet enthousiasme ne peut que se refléter chez les étudiants, ce que le comité a en effet senti lors de sa rencontre avec les étudiants et les diplômés;</p> <p>Le MML correspond à un besoin du milieu d'après les intervenants;</p> <p>Le MML répond aux attentes des étudiants;</p> <p>Le comité a pu prendre la mesure de la qualité des intervenants;</p> <p>De l'avis des étudiants, diplômés, intervenants et représentants de la profession, le MML est de grande qualité;</p> <p>La direction du MAS assure un très bon encadrement tant des étudiants que des intervenants;</p> <p>Les installations sont tout à fait adéquates;</p> <p>La direction pédagogique a montré une grande flexibilité pour le changement après qu'elle ait reçu le feedback des professeurs et des étudiants;</p> <p>La direction du programme et ses professeurs sont à l'écoute du milieu dans ce qui s'apparenterait à une veille permanente pour améliorer la qualité du programme;</p>	<p>Le comité note un manque de communication vers l'extérieur et ceci tant dans la promotion de la filière que dans la recherche de nouveaux étudiants;</p> <p>L'encadrement du programme repose sur un très petit nombre de personnes;</p> <p>Il y a un certain manque de coordination inter et intra modulaire (contenu des cours et contacts entre intervenants);</p> <p>Le comité a noté un besoin d'améliorer la qualité pédagogique des supports de cours;</p> <p>Il conviendrait de préciser le lien entre les objectifs spécifiques, les objectifs globaux du programme et les méthodes d'évaluation;</p> <p>Le comité voit la nécessité de pouvoir évaluer le programme dans sa globalité et non pas seulement les modules séparément; la thèse de Master ne répondant à cette exigence que partiellement ;</p> <p>Le comité note un besoin de se préoccuper de la rigueur budgétaire ;</p> <p>Il y aurait lieu d'impliquer le point de vue du client (émotion) dans la formation, c'est-à-dire accentuer le côté émotionnel du luxe par une écoute du client plus prononcée, y compris dans sa dimension de genre (client homme / femme);</p> <p>Il y aurait lieu de fournir plus adéquatement l'infothèque en matériel relié à la gestion du luxe ;</p>

<p>En résumé, le comité note une réelle volonté de progresser et de se mettre continuellement en cause. Ceci peut peut-être se faire parfois au détriment d'une certaine cohérence interne dans la formation.</p>	<p>Le comité voit une certaine faiblesse dans la formation en méthodologie de recherche;</p> <p>Explorer la possibilité de plus de synergie entre MAS et activités filière Économie d'entreprise (mandats Ra&amp;D, etc.);</p> <p>Le comité note une amélioration nécessaire des supports visuels dans le cadre d'une communication efficace;</p> <p>Le découpage de la formation en deux DAS n'est peut-être pas optimale.</p>
---	---

#### 4.3 Résumé des recommandations

En résumé, les principales recommandations du comité touchent les éléments suivants du MML : 1) positionner le MML sur le marché de façon claire de telle sorte qu'il soit perçu comme d'une qualité correspondant aux standards du luxe et ajuster la promotion en conséquence; 2) renforcer la coordination des contenus à l'intérieur des modules et entre les modules, renforcer la formation sur le comportement du client du luxe, améliorer les supports didactiques; 3) combler le poste de coordonnateur de la formation continue; 4) enligner de façon formelle buts du programme, objectifs des modules et évaluation de la réussite des étudiants; 5) assurer une meilleure formation en recherche; 6) mieux pourvoir l'infothèque en ressources touchant le management du luxe.

#### 4.4 Prise de position de la filière

Dans une prise de position datée du 13 mars 2012, les responsables de la filière jugent l'ensemble des éléments soulevés dans le rapport des experts comme pertinents et conformes aux propos échangés.

### 5 Evaluation finale de l'OAQ

Sur la base du rapport d'auto-évaluation, du rapport des experts et de la prise de position, l'OAQ confirme l'appréciation positive des experts formulée à l'issue de la procédure. Les points faibles relevés n'atténuent en aucune manière le haut niveau de qualité sur lequel le MML opère. Néanmoins, y remédier permettrait d'améliorer encore le niveau des prestations délivrées.

L'OAQ conclut que le Master of Advanced Studies HES-SO en Management du Luxe remplit les standards de qualité et l'autorise à porter le label de qualité « OAQ evaluated ».

## **6 Annexes**

1. Rapport des experts
2. Tableau de conformité aux standards

## Annexe 2 – Procédure d'évaluation dans le domaine des HES – MAS HES-SO en Management du Luxe (MML) – Conformité aux standards

Standards de Qualité		Conformité aux standards <sup>1</sup>	Recommandations	Référence au rapport des experts
1	Exécution et objectifs de formation			
1.01	La filière d'études vise les objectifs de formation définis dans les lignes directrices et la planification stratégique de la haute école spécialisée et préparant, en règle générale, les étudiants à un diplôme attestant leur qualification professionnelle.	Oui	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clarifier le positionnement de la filière par rapport à d'autres formations que l'on pourrait trouver ailleurs en Europe et dans le reste du monde.</li> <li>- Conserver une vision large du luxe afin de conserver une base d'étudiants potentiels conséquente.</li> <li>- Envisager une cohorte temps plein en anglais, voire un cursus bilingue pour répondre aux sociétés établies à Genève.</li> <li>- Vérifier l'atteinte des objectifs initiaux du programme en faisant à nouveau une étude de besoins auprès de l'industrie, et tester l'efficacité et l'intégration au milieu du luxe des managers diplômés du MML.</li> </ul>	p. 5
1.02	La filière d'études est en principe déterminée d'après les critères internationaux, et en particulier européens, de reconnaissance des diplômes.	Oui	--	
1.03	La faisabilité de la filière est attestée.	Oui	- Etablir un plan de promotion efficace et qui reflète les standards	p. 6

<sup>1</sup> Oui / partielle / non

			de qualité du secteur du luxe.	
1.04	L'égalité des chances entre hommes et femmes est garantie.	Oui	--	
2	Organisation interne et mesures de gestion de la qualité			
2.01	Les processus, les compétences et les responsabilités en matière de décision sont fixés et mis en œuvre en conséquence.	Partielle	- Comblar le poste de coordonnateur de la formation continue.	p. 7
2.02	Les enseignants et les étudiants sont consultés de manière appropriée au sujet des décisions qui concernent leurs domaines d'activité respectifs.	Oui	- Faire des efforts pour améliorer la coordination entre les modules : contenus et interaction entre les intervenants. - Le comité scientifique aurait avantage à être étoffé par l'ajout d'un représentant des étudiants et d'un diplômé.	p. 8
2.03	L'orientation pratique et la qualité de la filière sont vérifiées régulièrement. Les résultats sont exploités pour le développement futur de l'offre.	Oui	--	
3	Etudes			
3.01	La filière dispose d'un plan d'études structuré qui correspond à la mise en œuvre coordonnée de la Déclaration de Bologne dans les hautes écoles spécialisées.	Oui	--	
3.02	Le plan d'études est axé sur l'objectif de la formation et sur une qualification, en règle	Partielle	- Lier les objectifs de chaque module à un ou des buts d'apprentissage du programme, et leur rattacher diverses	p. 10

	générale professionnalisante, dont le profil est clairement déterminé.		<p>évaluations subies par les participants, de façon à s'assurer de ce qui mesure quoi dans les diverses évaluations.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impliquer le point de vue du client (émotion) dans la formation y compris dans sa dimension de genre (client homme / femme).</li> <li>- Valider la formation avec les employeurs afin de s'assurer de sa pertinence de façon formelle.</li> <li>- Renforcer la méthodologie de la recherche et l'introduire dès la fin du DAS1.</li> </ul>	
3.03	La filière dispose d'une structure modulaire liée à un système de crédits et à un système d'examens en cours d'études.	Partielle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer que les contenus à l'intérieur de chaque module fait l'objet d'une coordination intra module, mais aussi d'une coordination inter module.</li> <li>- Poursuivre la réflexion sur l'articulation entre les évaluations et les objectifs spécifiques des modules en lien avec les objectifs généraux du programme.</li> <li>- Diviser le cursus en quatre CAS de 12 ECTS chacun.</li> </ul>	p. 11
3.04	Les conditions d'obtention des attestations et des diplômes sont réglementées et publiées.	Oui	- Etudier la question du cumul de trois diplômes.	p. 11
3.05	Les compétences devant être acquises durant les études bachelor et les études master sont clairement différenciées (profils de compétences échelonnés).	Pas applicable		
3.06	La haute école spécialisée assure, au travers de ses dispositions d'admission, la	Pas applicable		

	cohérence interne entre les compétences à acquérir dans le cadre des études bachelor et les compétences à acquérir pour effectuer des études master.			
4	Corps enseignant			
4.01	L'enseignement est assuré par des enseignants bénéficiant de savoir technique et didactique, diplômés d'une haute école et possédant une expérience professionnelle de plusieurs années.	Oui	--	
4.02	La majorité des enseignants exercent leurs activités également dans le cadre du mandat de prestation élargi.	Oui	--	
4.03	Les deux sexes sont représentés de manière équitable au sein du corps enseignant.	Oui	- Ajouter dans les critères de choix des intervenants externes celui de « Role Model » pour les femmes sans toutefois lui donner priorité.	p. 13
5	Etudiants et étudiantes			
5.01	Les qualifications requises pour l'admission et celles visées à la fin des études sont définies, communiquées et vérifiées.	Oui	- Imposer des pré requis et lectures avant les modules de manière à égaliser, si besoin, le niveau de connaissances minimales des étudiants.	p. 14
5.02	L'égalité des chances entre les femmes et les hommes est assurée et les principes de non-discrimination sont appliqués.	Oui	--	

5.03	La filière d'études favorise la mobilité des étudiants. Les prestations d'études (les acquis) effectuées dans d'autres hautes écoles sont reconnues.	Pas applicable		
5.04	Les étudiants disposent d'un encadrement approprié.	Oui	- Étudier l'emplacement de la formation en méthodologie.	p. 15
6	Dotation en équipements et en locaux			
6.01	La filière dispose des ressources suffisantes pour mettre en œuvre ses objectifs. Les ressources sont disponibles à long terme.	Partielle	- Pourvoir plus profondément les ressources de l'infothèque en volumes spécialisés touchant le management du luxe.	p. 15
<b>Evaluation globale</b>		Positive		

**Rapport d'experts – Procédure d'évaluation dans le domaine des  
hautes écoles spécialisées (HES)**

**HES-SO**

**MAS en Luxury Management**

Date de la première version: 9 mars 2012

Date de la version définitive: 13 mars 2012

## Contenu

1	Introduction .....	3
2	Présentation de l'unité à évaluer.....	3
3	Procédure d'évaluation .....	3
3.1	Groupe d'experts.....	3
3.2	Rapport d'auto-évaluation .....	4
3.3	Visite sur place .....	4
4	Conformité aux standards de qualité .....	5
4.1	Domaine 1 – Exécution et objectifs de formation.....	5
4.2	Domaine 2 – Organisation interne et mesures de gestion de la qualité.....	7
4.3	Domaine 3 – Etudes.....	9
4.4	Domaine 4 – Corps enseignant.....	12
4.5	Domaine 5 – Etudiants et étudiantes .....	13
4.6	Domaine 6 – Dotation en équipements et en locaux .....	15
5	Évaluation globale.....	15
6	Profil forces et faiblesses .....	16
7	Résumé des recommandations d'amélioration de la qualité .....	18
8	Conclusion .....	18

## 1 Introduction

À la demande des dirigeants de la HES-SO, le MAS en Luxury Management fait l'objet de la présente évaluation menée par l'OAQ.

Lancé à l'automne 2009 le Master of Advanced Studies en Management du Luxe, ci-après désigné par le sigle MML, en est à la fin de sa deuxième volée au moment de la rencontre de ses dirigeants avec les experts mandatés par l'OAQ. Le recrutement pour une troisième volée a débuté.

## 2 Présentation de l'unité à évaluer

Le MML est composé de deux unités, le DAS 1 et le DAS 2 (Diplomas of Advanced Studies), et d'une thèse à rédiger après l'obtention du deuxième DAS. Le DAS 1 est composé de six modules qui visent une meilleure compréhension des spécificités du luxe, de ses marques et de la gestion de ses entreprises. Le DAS 2 approfondit les notions apprises au DAS 1 par six modules qui traitent de la compréhension et de la gestion des problématiques contemporaines du fonctionnement de la filière du luxe. La thèse du MAS est une étude terrain qui permet aux étudiants de faire la synthèse des connaissances et compétences acquises.

Le MML couvre tous les secteurs de l'économie du luxe : haute couture, prêt-à-porter de luxe, haute horlogerie, haute joaillerie, haute maroquinerie, haute couture, cosmétiques, hôtellerie de luxe, banques privées, automobile de luxe, aviation privée, yachting, parfumerie, etc. L'enseignement fait appel à un grand nombre d'intervenants du milieu qui combinent leur expertise à celle du corps enseignant de la HEG-GE.

## 3 Procédure d'évaluation

Comme le prévoit la procédure de l'OAQ, l'évaluation externe s'est appuyée sur le rapport d'auto-évaluation préparé par l'équipe du MML, la documentation accompagnant le rapport, les observations et visite des lieux, et les entretiens réalisés avec toutes les catégories d'intervenants au MML.

### Groupe d'experts

Le groupe d'experts était constitué de trois membres.

- **François Colbert** (responsable du groupe). Professeur de Marketing arts et culture et titulaire de la Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux de HEC Montréal, Canada.
- **Mireille Troesh-Jacot**, Professeure de marketing et responsable de l'organisation des cours de formation continue à la Zhaw-School of Management and Law.
- **Horst Edenhofer**, ex-directeur général marché suisse chez Cartier et président de l'Association des fournisseurs d'horlogerie indépendant.

Le groupe d'experts a bénéficié, en amont et tout au long de la visite sur le site, de l'appui d'une déléguée scientifique de l'OAQ, Madame Geneviève Le Fort.

### **Rapport d'auto-évaluation**

Les experts ont reçu le rapport d'auto-évaluation en temps opportun et conformément à la politique de l'OAQ. Le rapport fait 56 pages en plus d'une trentaine d'annexes, et il est accompagné d'un complément de huit pages décrivant les forces et les faiblesses de la filière et proposant des pistes de solutions pour pallier les faiblesses reconnues. Les rédacteurs ont organisé le document de façon systématique couvrant un à un et à la suite chacun des standards de qualité à atteindre pour chacun des domaines.

Le rapport en plus de décrire les éléments à considérer offre des analyses pour chaque standard et sous standards. Les rédacteurs du rapport ont manifestement fait un effort particulier pour offrir au lecteur une auto-évaluation la plus complète possible. Le comité salue cet effort et cette volonté de transparence des acteurs de la filière.

Précisons aussi que le rapport ne répond pas aux standards 3.05 et 3.06 car ces sections ne sont pas applicables et que les responsables du MML s'en expliquent par écrit (cf. lettre du 13 janvier 2012)

### **Visite sur place**

La visite s'est déroulée les 23 et 24 février 2012 dans les locaux de la HEG-Genève. Elle a commencé par une séance de briefing des experts par Geneviève Le Fort. Cette séance a permis aux experts de bien comprendre le fonctionnement du système de formation supérieure en Suisse, la méthodologie de l'OAQ et le rôle des experts. Les experts ont ensuite eu le temps d'échanger sur le rapport d'auto-évaluation et d'établir et hiérarchiser une liste de questions à poser aux différents interlocuteurs. Le comité a ensuite rencontré les groupes suivants : les membres du comité de pilotage (3 personnes), la direction (4), les responsables du MML (3), des employeurs et partenaires (5), des étudiants et diplômés (9), des membres du corps enseignant (6), les responsables de l'infrastructure, des finances et de la qualité (2), et d'un membre du corps intermédiaire.

Le comité a pu consulter les syllabus des modules, les rapports d'évaluation et les thèses soumis par les étudiants.

Le comité tient à souligner la transparence, l'enthousiasme et le degré de coopération exceptionnelle de chacun des groupes rencontré.

#### 4 Conformité aux standards de qualité

##### Domaine 1 – Exécution et objectifs de formation

##### Standard 1.01

La filière d'études vise les objectifs de formation définis dans les lignes directrices et la planification stratégique de la haute école spécialisée et préparant, en règle générale, les étudiants à un diplôme attestant leur qualification professionnelle.

##### Description

Le MML vise à répondre aux besoins des entreprises du luxe en managers spécialisés à même de comprendre les défis locaux et globaux auxquels sont confrontées les industries de ce secteur, ce afin de mettre en œuvre des actions et stratégies adaptées à ces enjeux.

Les modules offerts dans les DAS 1 et DAS 2 sont résolument axés sur la pratique tout en ne négligeant pas la théorie. Le MML compte à la fois sur des professeurs de carrière de la HEG et sur des professionnels oeuvrant dans les industries du luxe. Un comité scientifique pilote le programme et des partenariats ont été établis avec Paris et Milan et deux autres écoles, EHL et HEAD.

##### Analyse

La formation théorique avec fort contenu pratique a été élaborée après une consultation du milieu du luxe. Le diplôme attestant la qualification professionnelle des participants reflète bien la réalité même si l'on peut toujours en améliorer le contenu.

Il semble qu'un équilibre a été trouvé entre les différentes filières du luxe. Lors de la première volée, les étudiants ont déploré la trop grande place faite au secteur horloger. Un rééquilibrage a eu lieu pour la deuxième volée, ce qui semble mieux satisfaire les étudiants.

Conformité au standard: **atteint**

##### Recommandations

Clarifier le positionnement de la filière par rapport à d'autres formations que l'on pourrait trouver ailleurs en Europe et dans le reste du monde de telle sorte à s'assurer une position de force sur le marché et lancer un message clair aux étudiants et employeurs potentiels.

Conserver une vision large du luxe afin de conserver une base d'étudiants potentiels conséquente.

En développant un programme unique et un positionnement clair, il serait possible, à terme, d'envisager une cohorte temps plein en anglais, voire un cursus bilingue pour répondre aux sociétés établies à Genève. Le MML pourrait alors s'adresser au marché mondial.

Il serait opportun de vérifier l'atteinte des objectifs initiaux du programme en faisant à nouveau une étude de besoins auprès de l'industrie, et de tester l'efficacité et l'intégration au milieu du luxe des managers diplômés de le MML.

### Standard 1.02

La filière d'études est en principe déterminée d'après les critères internationaux, et en particulier européens, de reconnaissance des diplômés.

#### Description

Le MML délivre une formation qui compte 67 ECTS, soit 7 de plus que recommandé par les accords de Bologne et se termine par une thèse conformément aux critères européens. Il a aussi été conçu pour répondre aux critères d'accréditation de l'AMBA

#### Analyse

Le MML est structuré selon les critères internationaux et européens de reconnaissance des diplômés.

Conformité au standard: **atteint**

Recommandations : Aucune

### Standard 1.03

La faisabilité de la filière est attestée.

#### Description

Le nombre d'étudiants a été réduit lors de la deuxième volée afin d'assurer un meilleur encadrement des étudiants. Les modules se font par bloc de 3 jours incluant la journée du samedi. Le programme est donc parfaitement adapté à des étudiants en situation professionnelle.

#### Analyse

Après attrition, le nombre d'étudiants n'est plus que de dix à la fin de la deuxième volée, un nombre jugé limite par le responsable financier. Les responsables de la filière sont conscients qu'il leur faut calibrer le nombre d'entrants pour s'assurer d'un bassin suffisant d'étudiants jusqu'à la fin d'une volée de façon à équilibrer les finances.

Conformité au standard: **atteint**

#### Recommandations

Afin d'assurer un nombre et une qualité suffisante des candidats au MML, les dirigeants de la formation doivent établir un plan de promotion efficace et qui reflète les standards de qualité du secteur du luxe.

### Standard 1.04

L'égalité des chances entre hommes et femmes est garantie.

#### Description

Les responsables du MML et de la HEG-GE affichent leur volonté de garantir l'égalité entre les hommes et les femmes tant dans l'accès à la formation que pour la réussite du diplôme.

Cette volonté s'inscrit dans la politique générale de la HES-SO en matière d'égalité des chances. En ce qui a trait à l'objectif du MML, la moyenne sur les deux volées est équilibrée par sexe.

Analyse

L'accès à la formation garantit une égalité des chances entre les femmes et les hommes.

Conformité au standard: **atteint**

Recommandations : Aucune

## **Domaine 2 – Organisation interne et mesures de gestion de la qualité**

### **Standard 2.1**

Les processus, les compétences et les responsabilités en matière de décision sont fixés et mis en oeuvre en conséquence.
--

Description

L'organigramme de la HEG-GE fixe les responsabilités et les compétences des différents collaborateurs. La HES-SO-GE a été audité et accrédité ISO 9001 en 2010 pour la qualité de ses processus administratifs.

Notons que les partenariats, notamment avec la HEG-GE, sont uniquement pédagogiques et donc garantissent l'indépendance du MML.

Analyse

Une seule personne, aidée d'un assistant, dirige le MML. Le poste de coordonnateur de la formation continue est à combler; il semble qu'il le sera dans un avenir rapproché. Il est important que ce poste soit comblé au plus tôt pour soulager la coordonnatrice à tout le moins des aspects administratifs du programme.

Conformité au standard: **partiellement atteint**

Recommandations

Comblé le poste de coordonnateur de la formation.

### **Standard 2.2**

Les enseignants et les étudiants sont consultés de manière appropriée au sujet des décisions qui concernent leurs domaines d'activité respectifs.
---

Description

Un comité scientifique qui inclut des enseignants permanents, des chargés de cours et des professionnels du luxe est responsable de l'encadrement scientifique des DAS et du MAS.

Analyse

La responsable du MML contacte chaque intervenant dans la formation après sa prestation pour discuter de son intervention.

Comme le programme s'adresse à un petit groupe d'étudiants, les contacts formels et surtout informels sont nombreux lors des séances de formation; les étudiants remplissent aussi une fiche d'évaluation après chaque module. Ceci permet à la responsable de tenir compte des suggestions des professeurs et des étudiants. Nous avons d'ailleurs recueilli les commentaires de ces étudiants et diplômés qui se sentent « entendus » par la direction. Par contre, vu le nombre important d'intervenants de l'industrie du luxe qui enseigne dans la formation, ces derniers ne se connaissent pas forcément et ne savent pas nécessairement ce que chacun couvre comme matière dans son propre cours.

Conformité au standard: **atteint**

#### Recommandations

La nomination d'un responsable par module améliore grandement la coordination des contenus mais il reste des efforts à faire pour améliorer la coordination entre les modules. Outre la question des contenus, les responsables de cette fonction devraient aussi favoriser l'interaction entre les intervenants. On pourrait songer à impliquer au comité scientifique les différents intervenants à tour de rôle pour que chacun développe une vue d'ensemble de la formation. Le comité a recommandé aussi une coordination des contenus entre les modules pour éviter les redondances et permettre une meilleure atteinte des objectifs fixés.

Enfin, le comité scientifique aurait avantage à être étoffé par l'ajout d'un représentant des étudiants et d'un diplômé.

### Standard 2.3

L'orientation pratique et la qualité de la filière sont vérifiées régulièrement. Les résultats sont exploités pour le développement futur de l'offre.

#### Description

Les enseignants de la HEG-GE et des institutions partenaires, EHL et HEAD, ainsi que la plupart des professeurs invités sont consultants ou responsables de mandats pour les entreprises locales et internationales.

#### Analyse

La proportion importante des intervenants provenant de l'industrie du luxe renforce l'orientation pratique de l'enseignement et en assure la constante adaptation aux besoins du marché. Les étudiants et diplômés rencontrés ont d'ailleurs souligné très fort cette dimension du MML et son dynamisme en la matière.

La qualité de la filière est liée aux normes de qualité édictées par la HES-SO et par la HEG-GE. En outre, à côté des feedbacks oraux ou écrits demandés aux professeurs et aux intervenants externes, le processus d'évaluation systématique de tous les enseignants par les participants constitue un élément important de l'évaluation de l'atteinte de cette norme de qualité. Il faut aussi ajouter bien sûr le fait que la directrice pédagogique assiste dans la mesure du possible aux enseignements confiés pour la première fois aux professionnels du milieu. Un feedback individualisé est fourni aux enseignants.

Conformité au standard: **atteint**

Recommandations : Aucune

### **Domaine 3 – Études**

#### **Standard 3.1**

La filière dispose d'un plan d'études structuré qui correspond à la mise en oeuvre coordonnée de la Déclaration de Bologne dans les hautes écoles spécialisées.
---

#### Description

Le MML correspond aux standards européens universitaires. Son plan d'études a été conçu en adéquation avec les critères de Bologne et des HES suisses. Sa structure modulaire s'articule autour de 12 modules qui équivalent chacun à 5 ou 6 ECTS, et de deux années académiques qui aboutissent chacune à l'obtention d'au moins 30 ECTS correspondant à un Diploma of Advanced Studies. Un travail de recherche personnel défendu devant jury donne droit à 6 ECTS en cas de réussite.

#### Analyse

Le plan d'études correspond à la mise en œuvre coordonnée de la Déclaration de Bologne dans les hautes écoles spécialisées. L'organisation des études est adaptée au public en formation continue.

Conformité au standard: **atteint**

Recommandations : Aucune

#### **Standard 3.2**

Le plan d'études est axé sur l'objectif de la formation et sur une qualification, en règle générale professionnalisante, dont le profil est clairement déterminé.
---

#### Description

Le programme du MML évolue en fonction des besoins actuels de l'industrie du luxe. Le plan d'études se veut architecturé conformément à des buts d'apprentissages généraux. Chaque module propose ses objectifs propres.

#### Analyse

Malgré que chaque module possède ses objectifs d'apprentissage, il n'est pas clair comment ceux-ci s'articulent aux buts d'apprentissage généraux du programme. Le comité a l'impression que les objectifs de chaque module ont été conçus sans faire l'effort de les relier aux buts du programme. De la même façon, le programme veut offrir à d'éventuels employeurs des diplômés ayant eu une formation axée sur la pratique. La HES-SO ne cherche pas de façon structurée si cet objectif est atteint. Le comité est aussi d'avis que la thèse du MAS n'est pas suffisante à elle seule pour juger de l'atteinte des objectifs de l'ensemble du programme. La préparation à la méthodologie de la recherche vient d'ailleurs un peu tard, en début du DAS2.

Par ailleurs, la formation laisse peu de place à l'étude des consommateurs/clients du luxe.

Conformité au standard: **partiellement atteint**

Recommandations

Lier les objectifs de chaque module à un ou des buts d'apprentissage du programme, et leur rattacher diverses évaluations subies par les participants, de façon à s'assurer de ce qui mesure quoi dans les diverses évaluations, ou dit autrement, quelle évaluation permet de mesurer l'atteinte de quel objectif d'apprentissage, spécifique et général.

Il y aurait lieu d'impliquer le point de vue du client (émotion) dans la formation, c'est-à-dire accentuer le côté émotionnel du luxe par une écoute du client plus prononcée, y compris dans sa dimension de genre (client homme / femme); à cet effet, une formation minimale en comportement des consommateurs semble appropriée avec un contenu qui retient les aspects généraux du comportement des consommateurs, mais aussi ses aspects spécifiques au luxe.

Valider la formation avec les employeurs afin de s'assurer de sa pertinence de façon formelle.

Renforcer la méthodologie de la recherche et l'introduire dès la fin du DAS1.

### Standard 3.3

La filière dispose d'une structure modulaire liée à un système de crédits et à un système d'examens en cours d'études.
--

Description

Le MML est subdivisé en onze modules de 5 crédits ECTS chacun et un douzième module de 6 crédits ECTS. Les modules des quatre semestres du cursus constituent des entités pédagogiques relativement autonomes. Les objectifs pédagogiques des modules obéissent à une succession de savoirs visant l'acquisition de compétences qui s'articulent les uns aux autres suivant une logique et une chronologie pré établie.

Les examens auxquels sont soumis les participants s'échelonnent suivant la cadence d'une évaluation tous les deux mois pour les modules programmés sur deux mois successifs (3 jours de formation par mois), ou une évaluation par mois pour les modules programmés à l'intérieur d'un même mois (6 jours de formation par mois). La recherche approfondie du travail de MAS qui conclut la formation constitue l'étape la plus déterminante du processus d'évaluation des prestations et connaissances des participants.

Analyse

Le comité a noté un effort de coordination entre les divers enseignements et enseignants au terme de la première volée. Il a aussi noté le soin apporté à la séquence des évaluations pour éviter une surcharge de travail à une période donnée. Le comité s'interroge cependant sur la coordination du contenu des enseignements à l'intérieur de certains modules, mais surtout entre les modules. Cette facette est liée intimement aux contacts formels que les intervenants peuvent avoir entre eux.

Le comité se demande aussi si les évaluations ciblées sur certains contenus de module permet une appréciation suffisante ou adéquate de objectifs généraux du MML, étant

entendu que la thèse du MAS à elle seule ne permet pas d'évaluer l'atteinte de tous les objectifs du programme.

A la question de la responsable pédagogique concernant une éventuelle répartition plus équilibrée des travaux écrits de DAS et du travail de MAS, les experts proposent une structure modulaire qui s'articulerait autour de 4 CAS à chacun 12 ECTS et d'une thèse de MAS conformément aux critères européens donnant droit à 12 ECTS. La formation compterait au total 60 ECTS pour répondre aux critères d'accréditation de l'AMBA.

Conformité au standard: **partiellement atteint**

Recommandations

S'assurer que les contenus à l'intérieur de chaque module fait l'objet d'une coordination intra module, mais aussi d'une coordination inter module.

Poursuivre la réflexion sur l'articulation entre les évaluations et les objectifs spécifiques des modules en lien avec les objectifs généraux du programme.

Diviser le cursus en quatre CAS de 12 ECTS chacun.

#### **Standard 3.4**

Les conditions d'obtention des attestations et des diplômes sont réglementées et publiées.

Description

Les trois diplômes (DAS 1, DAS 2 et MAS) inhérents au titre de master of Advanced Studies en Management du luxe sont délivrés sous des conditions qui sont explicitées dans le règlement du MML. Un étudiant qui satisfait aux exigences de chacun des diplômes reçoit trois diplômes.

Analyse

Les conditions d'obtention des attestations et des diplômes sont réglementées et publiées. Le comité trouve curieux qu'un étudiant se voie octroyer trois diplômes alors que le premier est pré requis au deuxième qui est pré requis au diplôme de MAS. Habituellement, un étudiant ne reçoit que le diplôme terminal conduisant à un grade (le master en l'occurrence).

Conformité au standard: **atteint**

Recommandations

Le comité recommande à la direction d'étudier la question du cumul de trois diplômes.

#### **Standard 3.5**

Les compétences devant être acquises durant les études bachelor et les études master sont clairement différenciées (profils de compétences échelonnés).

Pas applicable

### Standard 3.6

La haute école spécialisée assure, au travers de ses dispositions d'admission, la cohérence interne entre les compétences à acquérir dans le cadre des études bachelor et les compétences à acquérir pour effectuer des études master.

Pas applicable

## Domaine 4 – Corps enseignant

### Standard 4.1

L'enseignement est assuré par des enseignants bénéficiant de savoir technique et didactique, diplômé d'une haute école et possédant une expérience professionnelle de plusieurs années.

#### Description

Les professeurs, les chargés d'enseignement et les chargés de cours HES ont reçu une formation pédagogique obligatoire dans le cadre du programme de formation didactique des professeurs de la HES-SO. Leurs compétences didactiques sont vérifiées à échéance régulière par la responsable de la filière EE à travers le processus d'analyse de prestations obligatoire du corps professoral. Les intervenants issus du monde professionnel sont quant à eux soumis à un encadrement pédagogique à la mission qui leur est proposée, à sa durée, à ses objectifs et à ses modalités. Les professeurs de la HEG-GE, des hautes écoles partenaires et des institutions universitaires dont proviennent les intervenants académiques du MML sont pour la plupart titulaires d'un PhD. La majorité des chargés de cours sont titulaires d'un Master. Comme l'exigent les HES, le corps enseignant doit cumuler compétences scientifiques attestées et expérience professionnelle.

#### Analyse

Le comité a noté le haut degré d'enthousiasme et d'implication de toutes les catégories d'enseignants.

Conformité au standard: **atteint**

Recommandations : Aucune

### Standard 4.2

La majorité des enseignants exercent leurs activités également dans le cadre du mandat de prestation élargi.

#### Description

Le règlement de la HEG exige que les enseignants exercent leurs activités également dans le cadre du mandat de prestation élargi. Ce standard n'est pas applicable pour les intervenants externes.

Analyse

Les professeurs se conforment à cette exigence.

Conformité au standard: **atteint**

Recommandations : Aucune

### **Standard 4.3**

Les deux sexes sont représentés de manière équitable au sein du corps enseignant.
---

Description

Une politique et des mécanismes au niveau de la HES-SO et de la HEG-GE existent pour assurer une représentation équitable au sein du corps enseignant.

Analyse

La direction se conforme autant que faire se peut à la politique. Sur la durée des deux volées, la parité homme/femme est presque atteinte. À dossier équivalent, le sexe sous représenté est privilégié.

Le comité est conscient du taux très élevé de personnels masculins dans la gestion des entreprises du luxe, en particulier dans le secteur de l'horlogerie. Ceci explique le peu de femmes intervenantes externes.

Conformité au standard: **atteint**

Recommandations

Le comité suggère d'ajouter dans les critères de choix des intervenants externes celui de « Role Model » pour les femmes sans toutefois lui donner priorité.

## **Domaine 5 – Étudiants et étudiantes**

### **Standard 5.1**

Les qualifications requises pour l'admission et celles visées à la fin des études sont définies, communiquées et vérifiées.
---

Description

Les conditions d'admission sont clairement énoncées et communiquées. La filière est ouverte à un large éventail de diplômes issus des hautes écoles comme des universités.

Une procédure de démonstration de compétences sur dossier est mise en œuvre pour les personnes ayant une expérience professionnelle pertinente et suffisante, mais ne répondant pas sur le plan académique aux critères d'admission. Ces candidats subissent si besoin une entrevue par la direction pédagogique du MML.

## Analyse

Les qualifications requises pour l'admission et celles visées à la fin des études sont définies, communiquées et vérifiées. Tous les participants viennent en outre du domaine du luxe.

Par contre, certains candidats n'ont pas nécessairement tous les pré requis nécessaires à certains modules.

Conformité au standard: **atteint**

## Recommandations

Imposer des pré requis et lectures avant les modules de manière a égaliser, si besoin, le niveau de connaissances minimales des étudiants.

### Standard 5.2

L'égalité des chances entre les femmes et les hommes est assurée et les principes de non-discrimination sont appliqués.
---

#### Description

Dans la plaquette d'information du programme, il est mentionné que ce programme s'adresse aux deux sexes.

#### Analyse

La direction du programme accorde chance égale à compétence égale et fonctionne sur le principe de la non-discrimination. La direction est consciente que la plupart des postes de cadres dans les entreprises du luxe sont détenus par des hommes alors que le premier niveau l'est par des femmes.

Conformité au standard: **atteint**

Recommandations : Aucune

### Standard 5.3

La filière d'études favorise la mobilité des étudiants. Les prestations d'études (les acquis) effectuées dans d'autres hautes écoles sont reconnues.
--

#### Description

Le programme s'offre à raison de trois jours par mois (jeudi, vendredi et samedi); il est suivi par des professionnels employés à temps complet.

#### Analyse

Compte tenu de l'objectif et du mode de livraison du programme, ce critère n'est pas applicable.

#### Standard 5.4

Les étudiants disposent d'un encadrement approprié.

##### Description

Les volées sont de petites tailles, la deuxième ne comptant que dix participants.

##### Analyse

Avec un petit nombre de participants encadrés par une responsable pédagogique et un assistant en plus d'un professeur spécialisé en méthodologie de recherche, le comité juge qu'il s'agit là d'un très bon encadrement.

Le comité note toutefois que la formation en méthodologie de recherche pourrait être offert plus tôt dans le cursus.

Conformité au standard: **atteint**

##### Recommandations

Étudier l'emplacement de la formation en méthodologie.

### Domaine 6 – Dotation en équipements et en locaux

#### Standard 6.1

La filière dispose des ressources suffisantes pour mettre en oeuvre ses objectifs. Les ressources sont disponibles à long terme.

##### Description

La filière dispose de salles de classe sur un étage ainsi qu'un lieu de détente. Une infothèque est localisée à l'étage au-dessus des classes, donc facilement accessible pour les participants.

##### Analyse

Le comité note une pauvreté relative de volumes touchant soit le marketing soit le domaine du luxe.

Conformité au standard: **partiellement atteint**

##### Recommandations

Le comité recommande à la HES-SO de pourvoir plus profondément les ressources de l'infothèque en volumes spécialisés touchant le management du luxe.

## 5 Évaluation globale

La HES-SO démontre sa capacité et sa volonté à piloter dans la durée cette formation. Il inscrit son action dans le cadre des missions et de la politique des HES. Le MML est ciblé en fonction de former les managers dans les divers secteurs du luxe. Il vise très clairement la professionnalisation des étudiants en leur permettant de consolider leurs compétences par

l'appropriation de connaissances, techniques et méthodes éprouvées. Il répond aux exigences de la mise en œuvre du processus de Bologne et aux orientations validées pour les Hautes Études Spécialisées en Suisse. L'équilibre budgétaire est assuré puisque le nombre de candidats de qualité semble être adéquat. L'organisation de la formation, les contenus, les méthodes d'apprentissage privilégiées, les modalités de l'évaluation de la formation sont adaptés au public visé; la coordination pédagogique entre les modules devrait tout de même être renforcée. Le programme bénéficie d'un potentiel de ressources enseignantes différencié et de haut niveau.

## **6 Profil forces et faiblesses**

### **Les forces**

La direction du MML est très engagée et montre une réelle préoccupation de la qualité du programme ainsi qu'une volonté forte à améliorer la formation des étudiants;

Tous les intervenants sont enthousiastes et cet enthousiasme ne peut que se refléter chez les étudiants, ce que le comité a en effet senti lors de sa rencontre avec les étudiants et les diplômés;

Le MML correspond à un besoin du milieu d'après les intervenants;

Le MML répond aux attentes des étudiants;

Le comité a pu prendre la mesure de la qualité des intervenants;

De l'avis des étudiants, diplômés, intervenants et représentants de la profession, le MML est de grande qualité;

La direction du MAS assure un très bon encadrement tant des étudiants que des intervenants;

Les installations sont tout à fait adéquates;

La direction pédagogique a montré une grande flexibilité pour le changement après qu'elle ait reçu le feedback des professeurs et des étudiants;

La direction du programme et ses professeurs sont à l'écoute du milieu dans ce qui s'apparenterait à une veille permanente pour améliorer la qualité du programme;

En résumé, le comité note une réelle volonté de progresser et de se mettre continuellement en cause. Ceci peut peut-être se faire parfois au détriment d'une certaine cohérence interne dans la formation.

### **Les faiblesses**

Le comité note un manque de communication vers l'extérieur et ceci tant dans la promotion de la filière que dans la recherche de nouveaux étudiants; pourtant, il s'agit d'un produit phare de la HEG d'après ce qu'en dit sa direction;

L'encadrement du programme repose sur un très petit nombre de personnes (la directrice et son assistant); le recrutement d'une personne à la formation continue est pressant;

Il y a un certain manque de coordination inter et intra modulaire (contenu des cours et contacts entre intervenants); la direction en est consciente et des actions sont déjà entreprises pour corriger cette situation;

Le comité a noté un besoin d'améliorer la qualité pédagogique des supports de cours; le matériel didactique mis à la disposition des étudiants n'est pas toujours à la hauteur; il y aurait probablement besoin pour certains modules de matériel à lire au préalable pour mettre tout le monde à niveau;

Il conviendrait de préciser le lien entre les objectifs spécifiques, les objectifs globaux du programme et les méthodes d'évaluation;

Le comité voit la nécessité de pouvoir évaluer le programme dans sa globalité et non pas seulement les modules séparément; la thèse de Master ne répondant à cette exigence que partiellement.

Le comité note un besoin de se préoccuper de la rigueur budgétaire à cause du risque financier si les effectifs de nombre d'étudiants au départ sont trop petits et mènent à un nombre insuffisant de participants pour la dernière partie de la volée;

Il y aurait lieu d'impliquer le point de vue du client (émotion) dans la formation, c'est-à-dire accentuer le côté émotionnel du luxe par une écoute du client plus prononcée, y compris dans sa dimension de genre (client homme / femme); à cet effet, une formation minimale en comportement des consommateurs semble appropriée avec un contenu qui retient les aspects généraux du comportement des consommateurs, mais aussi ses aspects spécifiques au luxe;

Il y aurait lieu de fournir plus adéquatement l'infothèque en matériel relié à la gestion du luxe;

Le comité voit une certaine faiblesse dans la formation en méthodologie de recherche, formation qui devrait intervenir dès le DAS 1; ceci permettrait d'améliorer la qualité des travaux de master qui pour l'instant semblent plutôt descriptifs qu'analytiques;

Explorer la possibilité de plus de synergie entre MAS et activités filière Économie d'entreprise (mandats Ra&D, etc.);

Le comité note une amélioration nécessaire des supports visuels (affiche « invisible », on ne sait pas où on est) dans le cadre d'une communication efficace; il conviendrait de mettre au point une stratégie / réflexion de communication adéquate; il est important quand on adresse une formation au secteur du luxe de soigner l'emballage du produit.

Enfin, à la question de la responsable pédagogique concernant une éventuelle répartition plus équilibrée des travaux écrits de DAS et du travail de MAS, les experts proposent une structure modulaire qui s'articulerait autour de 4 CAS à chacun 12 ECTS et d'une thèse de MAS conformément aux critères européens donnant droit à 12 ECTS. La formation compterait au total 60 ECTS pour répondre aux critères d'accréditation de l'AMBA.

## **7 Résumé des recommandations d'amélioration de la qualité**

En résumé, les principales recommandations du comité touchent les éléments suivants du MML : 1) positionner le MML sur le marché de façon claire de telle sorte qu'il soit perçu comme d'une qualité correspondant aux standards du luxe et ajuster la promotion en conséquence; 2) renforcer la coordination des contenus à l'intérieur des modules et entre les modules, renforcer la formation sur le comportement du client du luxe, améliorer les supports didactiques; 3) combler le poste de coordonnateur de la formation continue; 4) enligner de façon formelle buts du programme, objectifs des modules et évaluation de la réussite des étudiants; 5) assurer une meilleure formation en recherche; 6) mieux pourvoir l'infobibliothèque en ressources touchant le management du luxe

## **8 Conclusion**

La HES-SO possède avec son MAS en management du luxe un produit distinctif qui répond à un réel besoin du marché. Même si le programme doit encore être peaufiné, les deux premières volées indiquent un fort potentiel de succès à long terme.

Lorsque la HES-SO aura consolidé sa position sur le marché intérieur de la Suisse, il conviendrait d'envisager sérieusement d'étendre le marché visé à l'international en offrant peut-être une formation courte, temps plein, en anglais.

Enfin, même s'il reste encore du travail à faire en termes d'architecture et de construction technique, le contenu du programme est très bon et devrait positionner la HES-SO comme leader sur son marché.

### Recommandation d'évaluation

Le comité d'expert recommande une évaluation positive du MML de la HES-SO / HEG-Genève.